

我国国资运营主体经理层激励机制探析

许刚慧

(厦门大学经济学院 福建厦门 361000)

【摘要】我国现阶段的国资运营主体,包括两类国有企业:调控层面的国企、运营层面的国企。目前,我国国企经营者激励机制存在一定程度上的扭曲,造成我国国有资产的低效运作和经营者的道德风险行为。由此,基于两类不同国企的特点,强化我国国有资产运营主体经理层激励机制意义重大。本文对构建我国国企经营者激励机制提出了自己的看法。

【关键词】国资运营 激励机制 委托代理

我国现阶段实行的国有资产三级授权经营体制下的国资运营主体,包括两类国有企业:一是由国资监管机构直接授权或组建的国有资产经营主体(包括大型企业集团、资产经营公司、控股公司、投资公司、托管公司等),以资本运营或股权经营为主,进行国有资产的经营与运作。我们可把它称之为调控层面的国有企业;二是所投资企业,包括国有独资、国有控股和参股企业,以及以其他方式经营国有资本的各类企业,在企业的具体经营中实现国有资产的各项权益。可称之为运营层面的国有企业。对竞争性国有资产(至少绝大部分竞争性国有资产)纳入运营层面,按市场机制运作;而对于非竞争性国有资产、非经营性国有资产、资源性国有资产,纳入调控层面管理。

一、我国国有资产经营者激励机制的现状简述

自国有企业改革以来,政府对国企经营者的收入合约除月薪制(固定工资)外,主要还有承包制、月薪加奖金制、年薪制、股权激励、隐性激励(企业外部的竞争性激励和企业内部劳动市场隐含契约性激励)及职位提升等。近年来国有企业经营者的绝对收入在不断提高,但激励效果不佳,经营者不满意程度很高,由于“激励空缺”引发的代理风险相当严重。

具体而言,国有企业激励机制主要存在以下几个方面的问题:

(1)公司的业绩变化与高管的薪酬相关性不大,管理者不会因为企业效益不佳而使其报酬受到很大影响,也不会分享因其出色的管理才能而给企业带来的高效益。有时甚至出现经理人薪酬与公司业绩负相关的情况。

(2)强调非收益性激励,忽视管理者的物质利益,对于那些为企业做出很大贡献的管理者,缺乏有效的物质奖励,

而是靠职位晋升的激励和荣誉奖励。

(3)国有企业的报酬结构过于单一。月薪的比重过大,年薪制、股票期权等多种激励方式使用较少,难以有效激励管理者。

(4)名义工资偏低,在职消费及由控制权带来的灰色收入相对较多。

(5)缺少激励企业管理者追求企业长远利益的分配制度,激励机制的设计多依赖于短期业绩指标,难以使管理者考虑到企业的长期发展。

(6)职位晋升演变成“官本位”激励,存在行政组织的强激励和企业组织弱激励之间的博弈,不利于经营者的职业化、市场化。

二、强化我国国资运营主体经理层激励机制的必要性

经营者激励问题存在的基本前提是,经营者作为经济人他们有自己的利益偏好和目标函数,对经营者进行激励的目的是通过有效激励来降低监督成本,促使经营者把企业目标作为自己的内在追求,从而达到促使经营者努力工作的目的。

我国现行国资经营呈现多级委托代理关系的特点,由于委托代理制度天然的缺陷,有可能导致一定程度上的代理风险。

第一,国有资产委托人双重身份带来的道德风险。作为国有资产调控层面的委托代理人,它即是上一级委托人的代理人,又是下一级委托代理人的委托人,这一双重身份使其成了“双重利益的代表”。在追求双重利益的过程中,特别是两者发生冲突的时候,委托代理人往往可能发生角色错位和利益越界,谋求个人或利益群体的权利和利益往往超过了国有资产保值增值的利益,他们会为了个人或利益群体的利益而不惜损害公众利益。

第二,剩余索取权和控制权不匹配导致的投机行为。从权力匹配的角度看,没有剩余索取权的控制权是缺乏激励的控制权,是产权残缺的表现(费方域,1996)。在我国国资经营的委托代理链条中,作为受政府委托行使代理权的企业经营者,一方面作为企业运营的决策者拥有企业控制权,享

受到各种非货币形态的控制权收益；另一方面在委托人虚拟的条件下享受企业所有者的权力，但是这种权力是非合法和非正式的，即没有被赋予正式的剩余索取权。因此，按照权力匹配原则，当“控制权”并不带来相应的“剩余索取权”时，国企经营者就难免不产生短期化行为和过度投机行为。

第三，监控制度不严，约束软化，国有资产流失严重。

从公司治理结构来看，由于国有公司的国有股持股人缺乏人格化代表，股东没有动力来监督和激励公司经理层，董事会也无法对经理人员进行有效的监督。我国国有公司的董事大多是内部董事，许多公司由董事长兼任总经理，甚至董事会成员同经理人员合谋通过损害公司利益来谋取私利。而且一直以来，由于国企出资人的缺位，国企经营者角色承担责任的不明确，未能依据经营者业绩对经营者实行奖惩，对工作不力的经营者也未及时撤换。因此，国企经营者的道德风险程度较高。

因而，随着现代企业制度的逐步推进，强化我国国有资产经营主体激励机制势在必行。

三、合理构建我国国有企业经营者的激励机制

一般来说，对经营者的激励是通过委托代理合同也即激励合同来实现的。激励合约是对经营者的直接控制机制，它有两个基本特征：一是理性约束或参与约束，即给代理人的收入要不少于他的保留效应；二是激励兼容或讲真话，即合约保证代理人努力的效用高于偷懒的效用。具体包括经营者报酬计划、经营者职责定义、对经营者的业绩评价及聘用合同等。

1、恰当的激励约束机制

经营者的利益激励可分为物质激励和精神激励。物质激励方面包括经营者的当期收益和经营者的延期收益。经营者的当期收益既包括年薪、股权分红、提成等货币性收入，也包括其住房、医疗、交通、通讯、礼品费、招待费和豪华的办公条件及高标准的旅行等职务性收益。经营者的延期收益包括延期年薪、期权、补充养老金和医疗保险。既要提高经营者的当期收益，又要保证经营者的延期收益，这样，既能防止经营者在职时的道德风险，也能起到减少“59岁现象”的发生。

精神激励方面，可考虑采用：

第一，目标激励。不断赋予经营者新的挑战和目标，激发其积极性；

第二，荣誉和社会地位激励。企业经营者一般十分珍视由于事业上的巨大成功而带来的职业声誉和社会荣誉，因而荣誉和社会地位是满足经营者自尊的需要，激发其奋发进取的重要手段；

第三，舆论宣传激励。通过营造企业家光荣的社会氛围，让企业家得到广泛的尊重和爱护；

第四，信任激励。给予经营者充分的管理权限和独立性，可激发其为企业献身的精神；

第五，关怀激励，营造良好的人文环境；

最后，保证经营者对未来有长期的预期，也是一种很好的激励方法。

应注意长期激励机制和短期激励机制相结合，鼓励经营者追求企业的长远利益。对企业经营者的激励强度和结构应由董事会或董事会的薪酬委员会来确定。管理层的最终收入则由激励契约和经营者业绩决定。对管理层的激励在一定程度上要起到使管理层的“在职消费”和隐性收入显性化的作用。

2、完善的业绩评价机制

对经营者的业绩考核应以资本成本作为基准，且需要平衡短期业绩指标与长期业绩指标。短期业绩指标包括净利润、投资报酬率等财务指标，还应包括反映资产运营、偿债能力状况及发展能力的指标。但短期业绩指标有可能导致企业牺牲长期利益获取短期利益。因而，企业经营业绩还应包括反映企业长期盈利能力的指标，如消费者满意度、市场份额、反映企业创新的信息系统、行业或区域影响力、企业经营发展战略及长期发展能力等。

3、高效的选拔机制

对第二层面的企业，经营者的选拔应通过经营者市场进行。在经营者市场，通过经营者之间的竞争，经营者的能力和努力程度得以动态地显示。那些表现优异的经营者的价值得以体现，而表现不佳的经营者则会逐步被淘汰。

四、对调控层面国企经营者激励机制构建的说明

1、第一层面国有企业的产品市场、接管市场、经营者选择市场的非竞争性，经营者所面临的外部激励约束措施可以说基本失效，惟一可行的方案是内部激励约束机制。根据第一层面国有企业承担的盈利任务和其他任务间关系的不同，应采取不同的激励约束方式。

2、在业绩评价机制方面，由于具有多重企业目标任务的完成，第一层面企业业绩评价具有特殊性。应考虑到行业垄断利润成份及政府对企业随意干预因素的影响。在奖励方式上，可采取集体奖惩。同时，晋升或降职也是合适的奖惩方式。对经营者可实行高额退休金计划，但其离任时都要接受产权代表的审计。

3、选拔机制方面。在现阶段，第一层面国企经营者的选拔虽然面向竞争市场，但主要还是通过上级任命。组织任命可从企业内部选拔经营者，也可从外部调入。应优先考虑从企业内部选拔经营者，如内部没有合适人选，可面向第一层面的企业进行公开招聘。经营者的选择须通过董事会提名委员会的认可。

【参考文献】

- [1] 王守志：基于博弈理论的经营者激励约束问题分析[J].国有资产管理，2006(2)
- [2] 陈小悦、钱苹、陈武朝：国有资产管理体制改革研究[M].北京：中国财政经济出版社，2004
- [3] 魏永平：国资管理中多级委托代理存在的问题[J].国有资产管理，2005(3)
- [4] 王振林：国企经营者道德风险程度探析[J].国有资产管理，2005(6)